

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA CADENA DE LA ALMENDRA EN LA ARGENTINA

G. GONZÁLEZ¹ y M. PAOLASSO²

Recibido: 12/04/11

Aceptado: 11/08/11

RESUMEN

El almendro ha sido poco cultivado históricamente en la Argentina por su alta sensibilidad a heladas. Por esta razón siempre fue necesaria la importación de almendra para abastecer el consumo interno. No obstante, con el desarrollo y uso de nuevas variedades más resistentes a heladas se ha posibilitado el cultivo en distintas regiones de la Argentina. El objetivo de este trabajo es obtener la forma de mejorar la inserción de la producción de almendra argentina en el mercado nacional e internacional a partir de la innovación tecnológica. Para analizar el sector se usó el marco teórico de las 5 fuerzas de Porter y el diamante de Porter, cuyos resultados fueron vitales para delinear estrategias comerciales de corto y al largo plazo.

Palabras claves. Agronegocios, Investigación de Mercado, Consumo, *Prunus dulcis*.

COMPETITIVE STRATEGIES FOR THE ALMOND PRODUCTION CHAIN IN ARGENTINA

SUMMARY

The almond has not been widely cultivated in Argentine because of its high sensitivity to frost. For this reason it has always been necessary to import almonds to supply domestic consumption. However, with the development and use of new varieties more resistant to frost, the cultivation of almonds has been possible in different regions of Argentina. The aim of this paper is to obtain the means to improve the insertion of the argentinian almond production in the local and international market, given the technological innovation. To analyze the sector the theoretical frame of Porter's 5 strengths, and Porter's Diamond were used. Its results were vital to establish commercial strategies in the short and long term.

Key Words. Agribusiness, Market Research, Consumption, *Prunus dulcis*.

INTRODUCCIÓN

La Argentina es uno de los principales países productores de alimentos, se ubica entre los 20 principales con una producción de más de 50 alimentos distintos sin contar los industrializados (FAO, 2009). Sin embargo, la producción de almendra, no alcanza a satisfacer la demanda interna. Es por esta razón que

se importa grandes volúmenes para satisfacer el consumo interno (Marginet Campos, 2005).

La producción de almendro en la Argentina estuvo históricamente limitada por la ausencia de zonas aptas donde se pudiera producir este cultivo. Esto se debe a que el almendro es una especie de floración temprana (mediados de agosto), muy sensible a heladas tardías (Castro et Bertelsen, 2003).

1 Docente Cátedra de Agronegocios. Facultad de Agronomía-UBA. Av. San Martín 4453 (C1317DSE), Buenos Aires. E-mail: gb.gonz1@gmail.com

2 Intensificando de la Cátedra de Agronegocios. Facultad de Agronomía-UBA. Av. San Martín 4453 (C1317DSE), Buenos Aires. E-mail: paolasso@agro.uba.ar

Sin embargo en estos últimos años, con la aparición de nuevas variedades de floración más tardía y mayor resistencia a heladas, se posibilitó la implantación de almendro en zonas previamente de baja productividad o de productividad muy variable.

La originalidad del trabajo se basa en el desconocimiento que hay sobre la cadena de la almendra incluyendo en ella la demanda de los consumidores y las interacciones entre sus integrantes.

Otro aspecto a tener en cuenta es la potencialidad que tiene la Argentina como país productor de alimentos, lo cual hace que la factibilidad del desarrollo de la cadena sea mayor. En el país se produce almendro desde hace muchos años, aunque careciendo de importancia a nivel internacional, pero esta base productiva puede ser el cimiento para el desarrollo del sector.

El trabajo está limitado al análisis del sector productor de almendra con o sin cáscara. Su campo de observación es el sector en su conjunto, sin interiorizar en las empresas particulares. La delimitación temporal del trabajo es de diciembre del 2009 a septiembre del 2010. Desde el punto de vista espacial el trabajo se realizó para la cadena de la almendra de la Argentina, con una visión hacia una proyección internacional.

El objetivo general del trabajo fue el de encontrar la forma de mejorar la inserción de la producción de almendra argentina en el mercado nacional e internacional.

A partir de este objetivo se desarrollaron los objetivos específicos de encontrar la manera de sustituir la importación de almendras por producción nacional en el mercado local y de insertar en el largo plazo la producción nacional en mercados alternativos.

A partir de estos objetivos se planteó la hipótesis principal, la cual plantea que es posible mejorar la inserción de la producción de almendra argentina en el mercado nacional e internacional.

A partir de esta hipótesis principal se desprenden las siguientes hipótesis secundarias: la posibilidad de sustituir la importación de almendras por producción nacional y la posibilidad de insertar en el largo plazo la producción nacional en mercados alternativos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo está basado en la metodología de estudio e intervención en los agronegocios elaborado por el Ing. Héctor Ordoñez en el año 2004. En el mismo se desarrollan los conceptos de Porter (1980 y 1990) en materia de construcción de ventajas competitivas. M. Porter ha proporcionado a los agronegocios dos marcos de análisis de competitividad: (i) las 5 Fuerzas de Porter y (ii) El Diamante de Porter.

Las 5 Fuerzas de Porter se utiliza cuando se quiere evaluar la posición competitiva de una empresa dentro del sector, y para ello se requiere analizar: (a) la rivalidad de las empresas existentes, (b) la presión de productos sustitutos (c) la amenaza de ingreso de competidores potenciales, (d) el poder de negociación de los compradores y (e) el poder de negociación de los proveedores.

En función del análisis de las 5 Fuerzas de Porter la empresa puede adoptar 3 posiciones genéricas: i) líder en costos, (ii) diferenciación o (iii) alta segmentación. En el primer caso, se promueve un aumento permanente de la competitividad a partir de un control administrativo de la empresa, mientras que en la segunda estrategia se propone la mejora continua de la calidad en el sentido más amplio. La estrategia de alta segmentación consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas.

El Diamante de Porter por su parte se utiliza para analizar la competitividad de una nación (o región) y para ello se requiere evaluar: (a) la dotación de factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores conexos y de apoyo. También M. Porter destaca la influencia de la casualidad y el gobierno en las determinantes del Diamante de Porter.

A partir de conversaciones mantenidas con informantes calificados y recopilación de información secundaria se efectuó la descripción del sector a nivel internacional y nacional, el análisis competitivo del mercado interno usando 5 fuerzas de Porter y un análisis de los competidores internacionales usando el Diamante de Porter. A partir del análisis FODA se delinearon las estrategias.

La información primaria y secundaria se obtuvo de organismos nacionales e internacionales (INTA, MINAGRI, FAO, MECON, USDA, etc.). Las entrevistas, por su parte, fueron de técnicos referentes de la cadena o persona idóneas con intervención en la cadena. A saber:

- Ing. María Silvia Carra, Técnica Investigadora del INTA Junín.
- Lic. Osvaldo Toloza, Consultor en comercialización frutícola.

- Ing. Eliana Buffa, Promotora y Asesora de Cambio Rural en INTA San Juan.
- Patricia Doreste, coordinadora del sector de frutas secas, Dirección Nacional de Agroindustria, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

A continuación se procedió a la creación de un listado FODA teniendo en cuenta la descripción del sector, el análisis de mercado interno y el análisis de los competidores internacionales. A partir del listado FODA se implementó el uso de una matriz FODA con el fin de obtener las posibles estrategias de la cadena. La creación del listado FODA se hizo con la participación de la Ing. Eliana Buffa.

Con el diagnóstico del sector se esbozaron las estrategias que aseguren los resultados perseguidos. Finalmente se mencionan posibles tácticas de diferenciación de productos de almendras de manera ilustrativa. Se plantea además la necesidad de contar con un plan de monitoreo y evaluación que asegure la efectividad de la dirección establecida (McNamara, 2008).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La producción mundial de almendra en grano se encontró entre 700.000 y 800.000 toneladas anuales en los últimos años (2007-2008). El principal productor es Estados Unidos con alrededor de 650.000 toneladas anuales lo cual representa el 80% del total (USDA, 2009). La producción estadounidense está concentrada en el estado de California donde se produce el 75% del almendro cultivado (Muncharaz Pou, 2004). España es el segundo productor a nivel mundial con una producción media de 35.000 toneladas anuales lo cual representa un 5 % del total. Pero con una producción variable entre 25.000 y 50.000 toneladas anuales (CCAE, 2008). El resto de la producción mundial está muy dispersada en distintos países, representando el 15% restante del total.

Anualmente, si consideramos las campañas más recientes, se mueven entre 400.000 y 450.000 toneladas de almendra en grano en el comercio mundial (USDA, 2009). La participación estadounidense es de 360.000 toneladas, alrededor del 85%. Los destinos más importantes de la almendra estadounidense son la Unión Europea, Japón, Canadá e India.

En este aspecto la producción estadounidense juega un rol fundamental al ser el mayor productor

mundial de almendra. Como resultado de tres cosechas record en California, la oferta ha superado temporalmente a la demanda. La causa de esto es que, a causa de la crisis global financiera, el incremento en consumo de dos dígitos quedó reducido a un 7%. Como resultado los precios han bajado a los niveles iniciales de la última década. Sin embargo, a medida que la demanda creciente, impulsada por países como China e India, alcance a la oferta, los precios van a aumentar.

El consumo mundial de la almendra ha ido en aumento. Esto ha sido impulsado por un lado por la correlación positiva que existe entre el crecimiento poblacional, la disponibilidad de ingresos y el consumo de frutas y vegetales. Por otro lado, a medida que los ingresos de la población aumentan, estos incluyen en sus dietas productos con mayor valor agregado. Basado en esto el consumo poblacional de almendras aumenta a medida que aumenta el ingreso *per capita*, lo cual aumenta el consumo de frutas, verduras, aperitivos (snacks) y alimentos procesados. Como resultado, el mercado objetivo de la almendra se encuentra en la clase media de países desarrollados y en vías de desarrollo (SADC, 2006).

Los países con mayor consumo de almendra son Estados Unidos, con un consumo de 80.000 toneladas anuales, seguido por Alemania con un consumo de 57.000 toneladas anuales. En tercer lugar España con 35.000 toneladas anuales y cuarto Italia con 24.000 toneladas anuales.

A nivel internacional la industria de la almendra tiende a estar integrada verticalmente a lo largo de la cadena de valor y tienen una estructura concentrada, con unos pocos y grandes productores y procesadores responsables del mayor volumen de la actividad económica. Esta estructura prevalece entre los países desarrollados y en vías de desarrollo. No obstante en la Unión Europea el sector de la almendra esta compuesto en mayor medida por explotaciones familiares que por explotaciones comerciales. La Unión Europea promueve mediante co-financiación que los productores y procesadores formen organizaciones y cooperativas para procesar y comercializar la producción de almendra (SADC, 2006).

Según la Dirección de Industria Alimentaria la producción de almendra en la Argentina es de 1.500 toneladas anuales pero con la entrada en producción

de las nuevas plantaciones esta alcanzaría las 3.000 toneladas anuales (Marginet Campos, 2005). Al ser la producción tan baja esta carece de importancia a nivel internacional pero es muy significativa a nivel nacional. La producción nacional se ve habitualmente afectada por las heladas tardías de primavera, por lo que la oferta no es estable a lo largo de los años.

En cuanto a la superficie se cuenta aproximadamente con un total de 4.740 ha de almendro, pero no todas las plantaciones entraron en producción. En general la producción primaria está compuesta por productores pequeños que van de 1,5 a 35 ha, sin embargo hay algunos casos de grandes productores de más de 100 ha. Ninguno de los productores chicos tiene dedicación exclusiva al cultivo del almendro. En algunos casos, se trata de productores que poseen otros cultivos frutales. En otros casos, se trata de propietarios con ingresos extraprediales, cuyo principal ingreso es el de la otra actividad. Los emprendimientos más grandes se dedican exclusivamente al cultivo del almendro.

Cabe aclarar que en el caso de que no vendan la almendra con capota a acopiadores, por lo general los productores realizan el pelado de la almendra ellos mismo o pagan por el servicio de pelado, el cual es brindado por otros productores de la zona que tienen máquinas peladoras. La clasificación de la almendra posterior al pelado la puede hacer el pelador, o bien el mismo productor, luego de que el pelador se la entregue sin clasificar. Las almendras se comercializan en bolsas de 25 a 30 kg, o en cajas de 10 kg. Suelen venderse a heladerías, distribuidores del interior del país, dietéticas, herboristerías, panaderías, etc. Los productores suelen tener compradores fijos, que suelen ser en distintos centros urbanos. Una característica a tener en cuenta es que gran parte de los productores comercializan su producción en el mercado no formal.

La exportación de almendra en la Argentina es nula prácticamente, ya que no se alcanza a satisfacer la demanda local (Doreste, 2009). Por esta razón se importa almendra de otros países. Antes del 2002 se importaba almendra sin cáscara de Estados Unidos, España y Chile (FAO, 2008). A partir del 2002 la importación de almendra fue exclusiva de Chile con un 90% promedio del volumen importado (Doreste, 2009).

En lo que refiere a derechos de exportación las almendras, ya sea con cáscara a granel o de otra forma, o sin cáscara, tienen que pagar un arancel del 10% en derechos de importación y un 5% en derechos de exportación con reintegros del 2,7% en ambos casos (AFIP, 2009). En el caso de las almendras provenientes de Chile, estas no pagan derechos de importación al ser un país asociado al MERCOSUR.

El consumo nacional, en creciente aumento al igual que el mundial, es de unas 2.800 a 3.000 toneladas, de las cuales el 80-90% corresponde a almendra pelada y el resto con cáscara. En 2007 entre el 50 y 60% del consumo nacional corresponde a producto importado (Iannamico, 2007). Durante los años 2002 y 2003 el encarecimiento relativo de los productos, debido al cambio de la paridad dólar, llevó que se redujera sustancialmente el consumo, limitándolo a la oferta nacional. Sin embargo en los próximos años el consumo de almendra se fue recuperando.

Los principales destinos de la almendra en la Argentina son la elaboración de chocolates, la bombonería y la pastelería fina. El consumo de almendras en forma directa se incrementa durante el período navideño y corresponde a almendra con cáscara, preferentemente de las variedades de cáscara blanda. Si bien el consumo argentino de almendras sigue siendo principalmente estacional (fiestas navideñas), existe una tendencia a incrementar el consumo de este fruto seco durante todo el año, debido a sus excelentes propiedades antioxidantes y como protector cardíaco (Iannamico, 2007). La oferta de productos en el mercado interno es muy restringida si se la compara con la de los demás países consumidores: sólo se encuentra almendra con cáscara y pepitas. El producto procesado, principalmente como cubeteado, ocupa un muy pequeño porcentaje y se elabora especialmente, a pedido, para «vista» en pastelería. La molida se destina a la elaboración de chocolates y la fabricación de helados.

Al realizarse el análisis de mercado en relación a las cinco fuerzas de Porter, no se encontró un gran poder de negociación por parte de los proveedores y los compradores. Tampoco se encontraron grandes amenazas de ingreso de nuevos competidores o amenaza de sustitución de producto. Si se encontró una intensidad de la rivalidad importante entre los compe-

tidores existentes, en especial entre productores pequeños y acopiadores. Esto hace que uno de los principales problemas para las empresas es el posicionamiento, ya que es necesario un posicionamiento adecuado de cada empresa para minimizar la rivalidad entre competidores existentes.

Chile es el principal competidor de la Argentina, en parte por su influencia en el mercado local y por ser el principal productor regional. La producción chilena, que ronda las 10.000 t/año y que crece año a año, está caracterizada por estar organizada en comités y por tener un fomento por parte del estado nacional para aumentar las exportaciones de este sector.

Al elaborar el diamante de Porter para analizar la competitividad a nivel país de Chile y la Argentina se encontraron grandes diferencias y algunas similitudes. Uno de los aspectos donde se encontró mayor diferencia fue en lo referido al gobierno y las instituciones. Mientras que en Chile hay una alta calidad institucional y una alta confianza en las políticas llevadas a cabo por el gobierno, en la Argentina sucede todo lo contrario, en donde hay una gran desconfianza en el gobierno y en las políticas que lleva adelante este, por parte del empresariado. Además, el mercado financiero chileno cuenta con una disponibilidad de financiación mucho mayor al mercado financiero argentino.

Otro aspecto a tener en cuenta es las diferencias que hay a nivel mercado interno. Chile no cuenta con un gran mercado interno, lo cual puede ser negativo si se considera la posibilidad que tienen las empresas locales de lograr escala, pero también puede ser algo positivo, ya que el pequeño tamaño de su mercado local obliga a las empresas a exportar para obtener nuevos mercados (Porter, 1990). En cambio la Argentina tiene un mercado interno considerablemente grande lo cual le permite obtener mayores niveles de escala, pero esto puede ser perjudicial competitivamente si la producción se centra solo a nivel local y no se busca exportar y obtener nuevos mercados. También hubo diferencias en lo que refiere al nivel de infraestructura general de país y en lo que refiere al mercado laboral y de bienes, pero estas diferencias fueron menos marcadas.

Se encontraron similitudes en cuanto a la dotación de factores. En ambos casos, cuentan con una

dotación de factores similares en factores físicos y de conocimiento (nivel educativo e instituciones educativas). También las estructuras en general de las empresas son similares aunque en Chile en nivel de competitividad es mayor por la presencia de políticas antimonopólicas y de libre competencia.

En los sectores conexos y auxiliares se encontraron algunas diferencias en el sector de fertilizantes y agroquímicos, y los servicios de transporte. El sector de fertilizantes y agroquímicos en la Argentina cuenta con producción nacional y exporta a países de la región, mientras que en Chile está más orientado a la importación del mercado internacional. Por otro lado, el transporte de carga en la Argentina está dominado por el transporte automotor, mientras que en Chile está más diversificado en ferroviario y automotor.

Dentro de la cadena de la almendra argentina se encontraron grandes debilidades que no han podido ser superadas, las cuales son la causa de su poco desarrollo como cadena. Entre las más importantes se encontraron: problemas en los canales de comercialización y la ausencia de política de promoción, financiamiento y desarrollo tecnológico del cultivo. Esto, obligó a varios productores chicos a bien integrarse verticalmente, buscando canales de comercialización alternativos y no formales, o a agruparse en cooperativas para tener un mayor poder de negociación.

Sin embargo, las fortalezas y oportunidades de la cadena hacen que tenga un gran potencial de desarrollo a futuro. Las fortalezas encontradas más importantes son: el alto potencial productivo encontrado en el país por condiciones agroecológicas favorables, los costos de producción competitivos y el estatus de país con el virus PPV controlado. En cuanto a la primera fortaleza, la Argentina cuenta con vastos recursos naturales y hoy en día con la utilización de nuevas variedades de almendro, las condiciones agroecológicas del país se adaptan muy bien a los requerimientos del cultivo. En cuanto a los costos de producción competitivos, esto se debe al bajo costo de la mano de obra, el cual es uno de los costos más altos de la producción de almendra, y al bajo costo relativo de insumos. El estatus de país con el virus PPV controlado le da a la producción de almendra argentina a largo plazo una muy buena posibilidad de acceso a mercados con problemas sanitarios respecto a este

virus y mercados que no tengan el virus presente en su país. Esta podría ser una ventaja muy importante a futuro que le permitiría a la Argentina acceder a mercados en forma preferencial.

Las oportunidades más destacadas son: el aumento del consumo de la almendra a nivel mundial y la posibilidad de acceder al MERCOSUR sin aranceles. El consumo a nivel local no se cree que aumente en gran medida, pero a nivel mundial, incluido el MERCOSUR se cree que el consumo de almendra va a ir en aumento. Esto junto al acceso al MERCOSUR sin aranceles y extendido a países asociados al MERCOSUR, ofrecen una gran oportunidad para colocar la producción argentina en otros mercados fuera del mercado local. No obstante el consumo a nivel MERCOSUR no es muy grande tampoco, lo cual en el largo plazo sea necesario buscar otros mercados donde colocar la producción.

La adopción de las estrategias competitivas permitiría a las distintas empresas obtener una posición competitiva superior. Las estrategias en el corto plazo apuntan a encontrar la posición competitiva más favorable para los productores y empresas según su tamaño. En este caso son de destacar las estrategias competitivas generales como el liderazgo en costos como la diferenciación. Es muy importante tener en cuenta la existencia de estrategias diferentes, de bajo costo y de diferenciación para distinto tipo de productores y empresas. Esto es de destacar ya que al ser una cadena con competidores diversos las estrategias a desarrollar por cada empresa varían, en especial teniendo en cuenta la escala de la empresa y los canales de comercialización que tiene. Las estrategias también apuntan al abordaje y la búsqueda de canales de comercialización que sean consecuentes con estas estrategias genéricas, y al desarrollo tecnológico que permita adoptar las estrategias genéricas.

Las estrategias que se desarrollaron en el largo plazo apuntan a la promoción del producto y de la cadena y al desarrollo de una política pública sectorial que ayude a los pequeños productores. Por otro lado, se busca encontrar a largo plazo nuevos mercados como países con problemas sanitarios con el virus PPV y países libres del virus, ya que la producción

local tiene una ventaja competitiva al tener producción libre del virus.

CONCLUSIONES

Se logró cumplir con el objetivo general de obtener la forma de mejorar la inserción de la producción de almendra argentina en el mercado nacional e internacional a través de la adopción de las estrategias planteadas. También se logró el objetivo específico de encontrar la manera de sustituir la importación de almendras por producción nacional en el mercado local mediante la adopción de las estrategias de corto plazo mencionadas. Se cumplió con el objetivo específico de hallar la forma de insertar en el largo plazo la producción nacional en mercados alternativos mediante la adopción de estrategias de corto y largo plazo planteadas.

Respecto a la posibilidad de sustituir la importación de almendras por producción nacional es válida ya que de hecho con el ingreso de nuevos grandes productores en el sector se ha reemplazado y se reemplazará gran parte de la importación de la almendra desde Chile. La otra hipótesis secundaria que afirma la posibilidad de insertar en el largo plazo la producción nacional en mercados alternativos se la puede considerar válida ya que por lo observado y analizado la producción de almendra argentina podría competir con la producción de almendra chilena en el MERCOSUR de alcanzar un volumen que le permita exportar. No obstante en otros mercados es difícil ver si la producción argentina sería competitiva frente a la de otros países. A partir de esto podemos considerar como válida la hipótesis principal que dice que es posible mejorar la inserción de la producción de almendra argentina en el mercado nacional e internacional.

Cabe agregar que la implementación del plan de acción (en el que se determinan objetivos, responsabilidades, plazos), sería el paso a seguir conjuntamente con un monitoreo del mismo y una evaluación del plan para ver sus efectos. Esto queda pendiente para un trabajo posterior para poder desarrollar un planeamiento estratégico completo.

BIBLIOGRAFÍA

- AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), 2009. S.I.M. en línea. Consulta de Arancel Integrado. Capitulo 8, Partida 2.
- CASTRO, J. y G. BERTELSEN. 2003. Diferenciación Floral en Cinco cultivares de Almendro en Chile. Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile. 79-86.
- CCAE (Confederación de Cooperativas Agrarias Españolas). 2008. Previsión de Cosecha de Almendra de España, Campaña 2008/2009. 27p.
- DORESTE, P. 2009. Informe de Coyuntura nº1. Sector de frutas secas: Almendra (*Prunus amygdalus*). Direccion Nacional de Agroindustria 4 p.
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 2008. Detailed World Agricultural Trade Flow. Argentina, Almonds shelled, import, 1999. <http://www.fao.org/>
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 2009. FAOSTAT, TRADESTAT. Almonds shelled, almonds with shell. <http://www.fao.org/>
- IANNAMICO, L. 2007. Almendros. Variedades para el sur de la Argentina. INTA Estación Experimental Agropecuaria Alto Valle. *Fruticultura y Diversificación. Frutas Secas* 52: 38-40.
- MARGINET CAMPOS, J.L. 2005. Almendras Análisis de Cadena Alimentaria. SAGPYA Dirección Nacional de Alimentos. <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/frutas/almendras/almendras.htm>
- McNAMARA, C. 2008. Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation. Strategic Planing in nonprofit or for-profit organizations. http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm
- MUNCHARAZ POU, M. 2004. El Almendro Manual Técnico. Ed: Munid-Prensa. Madrid. 300 p.
- ORDÓÑEZ, H. 2004. Aportes Metodológicos de Estudio e Intervención en los Agronegocios. Cátedra de Comercialización de la Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. 40 p.
- PORTER, M. 1980. Competitive Strategy. New York Free Press. 30 p.
- PORTER, M. 1990 La ventaja competitiva de las Naciones. Vergara. Buenos Aires 101 p.
- SADC (South African Developement Community). 2006. Trade Information Brief, Almonds. <http://www.sadctrade.org/files/Almonds-Trade-Information-Brief.pdf.pdf>
- USDA (United States Department of Agriculture). 2009. Foreign Agricultural Service. Almonds (shelled basis): Production, Supply, and Distribution in Selected Countries. <http://www.usda.gov>